

Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior

Cáio Márcio Gonçalves - caiogoncalves516@hotmail.com

Romualdo Douglas Colauto - rdcolauto@terra.com.br

Ilse Maria Beuren - ilse@furb.br

Resumo

O artigo tem por objetivo identificar os fatores críticos de sucesso na percepção dos gestores e dos clientes como suporte ao processo de gestão, em uma instituição de ensino superior. Assim, realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem predominantemente qualitativa, por meio de um estudo de caso centrado em uma instituição de ensino superior. Na coleta de dados optou-se pela técnica de entrevista semi-estruturada aplicada aos níveis estratégico, administrativo e pedagógico. Após, aplicou-se questionário fechado aos alunos do curso de administração de empresas em uma instituição de ensino superior na Grande Florianópolis do Estado de Santa Catarina. A pesquisa contribui para identificar os fatores críticos de sucesso em âmbitos institucional e de clientes com vistas a possibilitar o alinhamento entre o planejamento estratégico e as expectativas dos clientes.

Palavras-chave: Fatores críticos de sucesso. Processo de gestão. Instituição de ensino superior.

1 Considerações iniciais

A existência de incertezas no processo de gestão reflete-se no conjunto de diretrizes estratégicas que se precisam ser viabilizadas na consecução dos resultados planejados. Nesta perspectiva, as organizações deparam-se com dificuldades para se adaptarem ao cenário competitivo, o que implica, não raras vezes, submeterem sua gestão à mudanças abruptas. Com isso, pode haver alterações que afetam sensivelmente os sistemas de controle, implicando inclusive na necessidade de conceitos e técnicas que possibilitem o adequado controle das atividades.

As ameaças de novos entrantes no mercado e a confluência de necessidades informacionais mostram que planejar as estratégias anualmente não é mais suficiente para definir as ações rumo à competitividade. No cerne do processo do conceito empresarial encontra-se a capacidade de criar novas estratégias que gerem riquezas constantemente, uma vez que o mercado está se adequando à globalização e às tecnologias de informação, reduzindo-se o tempo disponível para tomada de decisões (HAMMER, 2001).

O monitoramento do ambiente externo (mercado, concorrentes, clientes) e do ambiente interno (processos, tecnologias, fornecedores e conhecimento humano) precisa ocorrer de forma direta e constante no suporte ao processo de tomada de decisões. A identificação dos fatores críticos de sucesso, como um processo sistemático para agregação de valor aos bens e serviços, busca coletar informações estratégicas para apoiar a tomada de

decisão. Caracteriza-se como um importante meio de auxiliar na administração das organizações.

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como elementos determinantes para o melhor desempenho, pois, se a organização os identifica e consegue incorporá-los ao planejamento estratégico e ao sistema de informações, passam a complementar as atividades de análise competitiva. Segundo Stollenwerk (2001), esses estão sendo cada vez mais utilizados na formulação da estratégia em organizações que atuam em ambientes de transformações. Considera-se que uma das contribuições dos fatores críticos de sucesso é subsidiar o planejamento de caráter estratégico, sendo que estas informações ganham importância quando alinhadas aos objetivos institucionais.

Uma das formas de otimizar o processo de gestão das instituições de ensino superior é monitorar continuamente os fatores de sucesso na consecução de planos estratégicos, pedagógicos e administrativos. Isto significa disponibilizar informações preditivas que subsidiem o processo decisório para uma dada situação. A identificação dos fatores de sucesso permite que as organizações focalizem estrategicamente suas ações e monitorem continuamente o ambiente sócio-produtivo em que atuam.

Assume-se como pressuposto que as constantes mudanças provocadas pela evolução tecnológica e pelo desenvolvimento social e econômico dos países desafiam as organizações na capacidade de respostas às demandas do macro-ambiente. Simultaneamente, as entidades necessitam saber quais fatores precisam ser considerados para maximizar suas potencialidades e minimizar as ameaças, com vistas a aumentar a probabilidade de sucesso e sua continuidade. A inteligência competitiva auxilia na sistematização de dados, análise sobre os concorrentes, identificação das competências essenciais e no monitoramento dos fatores críticos de sucesso, que paralelamente promovem reflexos diretos na sua performance.

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para o setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. Não obstante, o impacto é ainda mais revolucionário para as prestadoras de serviços. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis tornou-se ainda mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos. Considera-se que os ativos intangíveis proporcionam às organizações a possibilidade de: a) relacionamentos que convergem à fidelidade dos clientes e permitem a criação de novos segmentos de clientes e áreas a serem atendidas; b) lançamento de produtos inovadores, customizados e com qualidade e preços atrativos e ciclos de produção mais curtos; c) mobilização das habilidades e motivação dos funcionários para melhoria contínua; e, d) utilização da tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas de informações (KAPLAN e NORTON, 1997).

Normalmente as organizações definem seus negócios em termos de produtos. De acordo com Kotler (1998), as definições de mercado de um negócio devem ser superiores às definições de produtos. Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do consumidor e não apenas como um processo de produtos de bens e serviços. Explica que uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macroambientais, como os aspectos demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais; e ainda, os atores microambientais importantes, como, por exemplo, os consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores, que afetam as habilidades das organizações em obter os resultados planejados. Desse modo, as unidades de negócios devem estabelecer um sistema de informação para rastrear as tendências e desenvolvimento de bens e serviços. Para cada

tendência e desenvolvimento, cabe aos gestores a identificação das ameaças e oportunidades associadas aos produtos, por meio do monitoramento dos fatores críticos de sucesso do setor em que atuam.

De acordo com Ayres et al. (1999), a inserção da universidade, antes norteadas apenas pelo enfoque acadêmico, em um modelo de gestão empresarial é premente para a diferenciação destas instituições no mercado. A identificação dos fatores críticos de sucesso na percepção dos gestores das instituições de ensino e na visão dos clientes auxilia na gestão universitária, nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo, e possibilita visualizar os principais focos de atuação destas instituições para, concomitantemente, redirecionar estratégias competitivas. Nessa perspectiva, o artigo tem por objetivo identificar os fatores críticos de sucesso na percepção dos gestores e dos clientes, como suporte ao processo de gestão, em uma instituição de ensino superior.

2 Procedimentos metodológicos

O delineamento da pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório, utilizando-se de fontes secundárias, com abordagem lógica dedutiva. De acordo com Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p.64), o estudo exploratório tem por finalidade principal “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, a fim de fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Ao se referir à pesquisa exploratória, Andrade (2002) elenca como finalidades substanciais: a) proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; b) facilitar a delimitação do tema de pesquisa; c) orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; e, d) descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

A abordagem lógica dedutiva, segundo Popper (1972, p.33), é um método para submeter uma idéia nova, formulada conjecturalmente e ainda não justificada de algum modo (antecipação, hipótese, sistema teórico ou algo análogo), a partir da qual se pode tirar conclusões por meio de dedução lógica. Explica que “essas conclusões são em seguida comparadas entre si e com outros enunciados pertinentes, de modo a descobrir-se que relações lógicas (equivalência, dedutibilidade, comparabilidade ou incomparabilidade) existem no caso”.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, para a formação do marco referencial teórico e do estudo de caso, centrado em uma única organização. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Cervo e Bervian (1983), busca explicar um problema a partir de referenciais teóricos já publicados. Pode ser utilizada independentemente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Tem por finalidade conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado acerca de um determinado assunto ou problema. O estudo de caso, de acordo com Raupp e Beuren (2003), predomina nas pesquisas em que se desejam aprofundar conhecimentos a respeito de uma situação específica. Salientam que o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados.

A escolha do sujeito da pesquisa foi intencional em função da acessibilidade aos dados. Trata-se de uma instituição de ensino superior privada, localizada na Grande Florianópolis. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se, primeiro, por aplicar um questionário fechado aos alunos da primeira a sétima fase do curso de Administração de

Empresas da mesma instituição, a fim de identificar os fatores críticos de sucesso na percepção do cliente. Da população de 142 alunos, referente primeira, terceira, quinta e sétima fases, obteve-se 102 respostas, o que representa uma amostra significativa para o universo pesquisado. Após, foi realizada entrevistas semi-estruturadas em junho de 2004, para identificar os fatores críticos de sucesso da instituição pesquisada em três níveis de gestão: estratégico; pedagógico; e administrativo. No nível estratégico, entrevistou-se o Diretor da instituição de ensino. Os fatores de sucesso no nível pedagógico foram obtidos com o Coordenador do curso de Administração de Empresas. No nível administrativo, realizou-se entrevista com a Coordenadora Geral da instituição. Após, foi

Para a análise dos dados oriundos das entrevistas utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, que possibilita compreender melhor o discurso, aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens. Bardin (1977 apud TRIVIÑOS, 1987) explica que a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, descrever o conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de variáveis inferidas das mensagens.

Por sua vez, a análise dos dados coletados por meio de questionário fechado deu-se por meio da tabulação dos dados e de tratamento estatístico simples. Para isto, realizou-se uma distribuição de frequência e calculou o percentual de aceitação de cada uma das questões abordadas para identificar os fatores críticos de sucesso na percepção dos alunos.

Em relação aos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolveu num ambiente que privilegiou a abordagem qualitativa. O método qualitativo, conforme Richardson (1999), caracteriza-se pelo não emprego de instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema. Isto é, não se atém a numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

3 Fenomenologia dos fatores críticos de sucesso

As mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente, continuamente, criam sinais e mensagens. As organizações detectam estas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-las em informação e as utilizam para se adaptarem às novas condições. Quando as decisões se baseiam nessas mensagens, mais informações são geradas e transmitidas, provocando novos sinais e decisões (MORESI, 2001).

O monitoramento contínuo auxilia a organização prever situações inusitadas. Por meio do monitoramento e da avaliação da performance de segmentos de mercado e da dinâmica competitiva, a organização pode adotar ações estratégicas apropriadas em tempo real. Isto significa dizer que a gerência deve voltar, constantemente, sua atenção para os ambientes interno e externo. Assim não deve restringir-se a monitorar os competidores, mas qualquer movimento que tenha implicação na organização.

De acordo com Grunert e Ellegaard (1992), quatro visões de fatores críticos de sucesso podem ser distinguidas na literatura. Historicamente, o conceito originou-se do campo

do gerenciamento de sistemas de informação, transferindo-se posteriormente para o campo da pesquisa de negócios estratégicos. Normalmente, pode-se distinguir os fatores críticos de sucesso como uma característica do negócio, como uma ferramenta de planejamento e como uma descrição do negócio.

Vale dizer que na literatura recorrente há diversas interpretações e conceitos sobre fatores críticos de sucesso. Alguns autores os tratam como fatores-chave, outros como fatores críticos, configurando-se, dessa forma, um neologismo em um quadro de divergências de ordem semântica. Por considerar tênues as diferenças conceituais entre as expressões fatores críticos e fatores chaves, adota-se a expressão fatores críticos, como usado pela maioria dos autores.

Hofer e Schendel (1978, p.77 apud STOLLENWERK 2002, p.188) conceituam FCS como “variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo”. Rockart (1979) diz que os FCS são aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nos quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo e de sucesso para organização.

Rockart, em 1979, consagrou o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ao propor uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informações junto à alta administração das empresas, metodologia cujo ponto central era o mapeamento dos fatores críticos pelos executivos. Inicialmente, foi aplicado na área de planejamento estratégico e de sistemas de informação e, dada sua eficácia, consolidou-se como um instrumento de focalização estratégica para os sistemas de planejamento em geral.

A partir do reconhecimento que os sinais do mercado exigem técnicas e que é preciso determinar uma metodologia sobre quais dados são essenciais, e ainda, sobre o modo como podem ser analisados, Porter (1996) define os FCS como um número limitado de áreas de uma determinada organização ou processo, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho superior. Para Tarapanoff (2001, p.311), os FCS representam:

os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como ‘críticos’ e merecer atenção especial por parte da administração.

Price (1997, p.70) explica que “os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas áreas-chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. Originam-se do que é fundamental para a sobrevivência da empresa: seus clientes, seu posicionamento, sua estabilidade financeira e sua estratégia empresarial. Para o autor, quase tudo pode ser um fator crítico. Por exemplo, em uma empresa que entrega documentos, o cumprimento do prazo pode ser um fator crítico. Todavia, ressalta que os FCS definem somente as áreas críticas e não todas as áreas importantes da organização.

Stollenwerk (2001) destaca que, em 1976 e 1980, Anthony, Dearden e Vancil descreveram a utilidade dos FCS para elaborar projetos de sistemas gerenciais na área de planejamento e controle. Além de reconhecerem que a metodologia do FCS provê informações sobre rentabilidade e outros indicadores de desempenho, poderia identificar variáveis-chave consideradas de impacto nos resultados da empresa. O’Brien (2002), referindo-se aos sistemas de informação executiva, argumenta que a primeira meta destes

sistemas busca fornecer aos executivos o acesso fácil e imediato a informações sobre fatores críticos de sucesso de uma empresa. Define FCS como aqueles decisivos para a consecução os objetivos estratégicos de uma organização.

Albertin (1999) considera FCS como a base para a definição de informações gerenciais. Destaca que, a partir dos trabalhos pioneiros de Daniel (1961) e dos incrementos promovidos por Rockart (1979) e Bullen e Rockart (1981), os FCS podem ser considerados sob três aspectos: a) o desempenho da organização será assegurando à medida que um fator considerado crítico receba devida atenção e investimento, garantindo-se seu desempenho; b) se um fator é considerado crítico e recebe atenção e investimento, ele deve ser acompanhado de informações que permitam seu controle, conseqüentes ações corretivas e de melhoria; e, c) uma vez que o fator crítico deve estar intimamente ligado ao negócio da organização, os próprios executivos responsáveis pelo negócio devem definir os fatores, suas formas de medição, seu padrão de desempenho e as informações necessárias.

Os fatores críticos de sucesso consubstanciam-se em um método que auxilia na definição das necessidades dos gestores e especialistas focarem questões estratégicas da empresa. Wanderley (1999, apud ROCKART, 1979) explica que os FCS são elementos de posturas essenciais, que ajudam a assegurar ou melhorar a posição competitiva da organização. O mapeamento das necessidades informacionais estratégicas, por meio de fatores críticos, torna possível definir os objetivos e metas do sistema de inteligência competitiva nos negócios, as redes de inteligência e as fontes de informações necessárias.

Na perspectiva do planejamento estratégico, Costa (2002) enumera algumas perguntas que podem servir de orientação para avaliar a competitividade e chama a atenção para o questionamento da velocidade de mudança dos FCS. Neste sentido, introduz o conceito de fator crítico de escolha e reforça que a identificação deste para uma certa área estratégica, que não está associada diretamente com pontos fortes ou fracos da instituição. Alerta que pode ocorrer que um fator-chave seja exatamente um ponto fraco da organização, ao contrário, um ponto que não seja percebido externamente como um fator relevante no mercado.

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como elementos determinantes para o melhor desempenho, pois, se a organização os identificar e conseguir incorporá-los ao planejamento estratégico, aos sistemas de informação, estes passam a complementar as atividades de análise competitiva. Considera-se que uma das contribuições dos fatores críticos de sucesso é subsidiar as informações de caráter estratégico, sendo que estas informações ganham importância quando alinhadas aos objetivos institucionais.

3.1 Finalidades dos fatores críticos de sucesso

O método dos fatores críticos de sucesso tem por objetivo, segundo Stollenwerk (2001), identificar as características, condições ou variáveis que devem ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição. O método tem sido aplicado, especialmente, para: a) definir as necessidades de informações gerenciais; b) mapear as características exclusivas de uma organização; c) redefinir heurísticamente os mapas mentais dos gerentes; e, d) auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais (competências essenciais).

Nesse contexto, os FCS são usados, de acordo com Gomes e Braga (2001), para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio. O gestor pode elencar os diversos fatores que afetam a indústria e o negócio, atribuindo-lhes graus, e a seguir encontrar a média desses valores para organizá-los em uma matriz. Esta matriz pode ser usada para avaliar as forças de um determinado empreendimento, ao configurar-se como um instrumento que possibilita a comparação das ações empregadas nos ambientes interno e externo. Salientam que o método dos FCS somente é um instrumento útil ao sistema de informação, se dispor de uma lista correta dos fatores críticos de sucesso.

O método FCS visa identificar as características, condições ou variáveis que deverão ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição. A aplicação dos FCS apresenta natureza eclética, variando desde sua utilização como ferramental de definição das necessidades de informação, como delineador das características exclusivas da organização, até como auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais da organização (GOMES e BRAGA, 2001).

Gomes e Braga (2001) sustentam que o método de FCS é utilizado para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio. Sugerem a adoção de uma matriz que contemple os vários fatores que afetam a indústria e o negócio. Essa matriz visa avaliar as forças de um determinado negócio e comparar concorrentes em uma indústria. Acrescenta, que o sucesso do método é proporcional à correta identificação e listagem dos fatores críticos de sucesso.

Ainda no que se refere às informações estratégicas, Wanderley (1999) assinala que os FCS podem auxiliar no seu mapeamento, tornando-se possível definir os objetivos do sistema de informação de negócios, as redes e fontes de informação. A partir dos trabalhos de Prescott e Grant (1988), ressalta que os FCS apresentam pequeno tempo de desenvolvimento e moderado tempo de execução, médio custo e requer dos gerentes as habilidades conceitual, analítica e de realização de diagnóstico. Seguindo na apresentação das características dos FCS, chamam a atenção para a exigência periódica e freqüente de atualização, destacam a rapidez e baixo custo de focalização estratégica como vantagem e a superficialidade como limitante do método.

Como instrumento de suporte para formulação de estratégias das organizações, caracteriza-se pela dinamicidade, arborescência, sendo que os FCS são sistematicamente hierarquizados. Estas características remetem os FCS à revisão e avaliação sistemáticas e ao desdobramento em árvore de pertinência, na qual se reconhece a importância de cada ramificação e a identificação das necessidades de informação. Quanto à hierarquia, podem estar relacionados com o ramo de negócio como um todo, ou ser específico da empresa, outros se referem à determinadas unidades de negócio de uma empresa (STOLLENWERK, 2001).

Os fatores chaves de sucesso fornecem a fundação para o desenvolvimento do plano estratégico (SANTOS, 2003). Esses fatores, que descrevem o que uma organização deve fazer bem para ter sucesso em uma dada indústria, devem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta de dados e os esforços de análise.

3.2 Fontes de fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso devem ser identificados por meio da aplicação dos princípios e/ou definições com base em pesquisa teórica, utilizando as diversas fontes de dados disponíveis e serem complementados com pesquisas de campo. Esses dados, depois de analisados, se transformam em informações estratégicas e táticas, para nortear o projeto e a operacionalização do empreendimento. Bullen e Rockart (1981, apud GRUNERT e ELLEGAARD, 1992) distingue cinco fontes de fatores críticos de sucesso: a) indústria ou ramo de negócio; b) estratégia e posicionamento competitivo do negócio; c) fatores ambientais externos; d) fatores temporais; e) posição administrativa.

Os fatores críticos de sucesso na indústria ou ramo de negócio representam as características de demanda, tecnologia empregada, características de produto. Estes podem afetar todos os competidores dentro de uma indústria, mas sua influência varia de acordo com as particularidades e sensibilidade dos segmentos empresariais. Os fatores relativos à estratégia e posicionamento competitivo do negócio são aqueles históricos determinantes e o posicionamento competitivo do negócio. Tais condições podem favorecer o crescimento mais rápido da empresa em relação a seus concorrentes.

Fatores ambientais externos representam as influências macroeconômicas que afetam todos os competidores dentro de uma empresa, e sobre os quais os competidores têm pouca ou nenhuma influência. Por exemplo, aspectos demográficos, políticas econômicas e legislação. O monitoramento desses fatores significa a antecipação de oportunidades. Os fatores temporais dizem respeito às áreas do negócio que demandam um certo tempo para implementar uma estratégia. São atribuições temporárias, geralmente em função da falta de administradores especialistas ou de trabalhadores qualificados, crises causadas por acidentes, publicidade negativa, escassez de recursos ou mesmo a perda de posição no mercado.

Os fatores concernentes à posição administrativa são situações relacionadas a um determinado gerente e, sobretudo, às atribuições de seu cargo que exige a associação dos fatores críticos. Segundo Santos (2003), os FCS podem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta e análise de dados. Desse modo, segmenta e caracteriza-os em: a) ambientais; b) empresariais; c) organizacionais; e, d) setoriais.

Os ambientais são aqueles que influenciam, de alguma forma, todos os negócios. Como exemplo, fatores econômicos, reguladores e políticos que impactam o mercado. Embora o nível de controle que o negócio tenha sobre esses fatores seja reduzido, em alguns casos, seu impacto pode ser substancial. Os empresariais são comuns a todas as organizações. Para exemplificar, tem-se o processo de recrutamento, contratação e capacitação de pessoas, ou a eficiência geral e o controle de custos das organizações. Todavia, esses fatores são raramente considerados como críticos para fins de inteligência, pois se aplicam a todas as organizações, o que impossibilita garantir algum diferencial estratégico competitivo unilateral.

Os fatores organizacionais definem, em última análise, uma identidade relacionada ao empreendimento em particular, ou seja, se aplicam a um determinado setor. Como exemplo, o projeto de arquitetura para uma determinada organização. Os setoriais são relativos aos mercados que estão sendo servidos ou os fatores específicos relativos às organizações naqueles mercados. Um FCS setorial poderia ser a competição por custos, qualidade, flexibilidade ou tempo de reação.

A avaliação dessa segmentação fornece uma quantidade razoável de dados e informações que podem ajudar no monitoramento de questões estratégicas em cada ramo de negócio. Com esse propósito, a segmentação dos fatores críticos permite avaliar o impacto do ambiente e analisar comparativamente uma organização em relação aos seus sistemas de operações internas, ao setor e em relação a outras empresas, de forma a identificar forças e fraquezas, perfis de recursos e análise das competências essenciais. As quatro segmentações dos fatores críticos de sucesso têm uma característica em comum, isto é, explorar com critério as áreas de maior e menor desenvolvimento da empresa.

Os fatores críticos de sucesso, quando aplicados no processo de gestão de instituições de ensino superior, podem garantir o fluxo de informação, nos níveis estratégico, administrativo e pedagógico, para subsidiar o processo decisório. Este conjunto de elementos integrados permite identificar as principais áreas nas quais as instituições de ensino devem concentrar seus esforços e, assim, focar o planejamento estratégico de modo a elevar suas ações para torná-las competitivas frente às oportunidades e ameaças.

4 O ambiente do ensino superior

O processo de globalização e as tecnologias de informação e comunicação têm impelido as instituições educacionais a uma redefinição do seu papel. Em nível de educação superior, estes condicionantes determinam a adoção de modelo includente, em detrimento de um modelo concentrador, pelas universidades, centros universitários, faculdades e institutos ou escolas superiores.

Na perspectiva includente, concebe-se educação superior como uma instituição social que apresenta como propósito a formação intelectual e científica da sociedade em que está inserida. A instituição social caracteriza-se por apresentar estabilidade e durabilidade de sua missão e repousa sua estrutura em normas e valores do grupo ou sociedade em que se insere (COLOSSI, CONSENTINO e QUEIROZ, 2001).

No Brasil, o aumento da demanda pelo ensino superior propiciou oportunidade de ingresso de instituições de ensino privado. Com o processo de abertura do mercado e dos dispositivos legais, houve um crescimento na participação de instituições privadas, ampliando o número de vagas e, conseqüentemente, gerando maior necessidade de controle em função da delegação das atividades por parte do governo às instituições privadas.

O ensino superior privado brasileiro esteve focado, em passado recente, na oferta de cursos de formação plena. Os cursos de graduação, em específico, apresentavam um currículo extenso, às vezes com sobreposição de conteúdo para justificar a extensão da carga horária, enquanto se acenava para a adequação dos currículos às necessidades do mercado, como por exemplo, cursos com carga horária reduzida e que atendessem problemas emergentes. O fato é que esta defasagem passa a demandar o monitoramento da regulamentação do ensino e dos anseios do mercado de trabalho.

Considerando as mudanças tecnológicas e o cenário evolutivo da educação, Abreu, Gonçalves, Panozzi (2003) pontuam que as organizações buscam no processo de aprendizagem contínua uma forma de construir inteligência corporativa competitiva. Explicam ainda que, em função da estruturação organizacional, as empresas têm caminhado

rumo à adoção de um modelo de educação híbrido, participando ativamente do processo de ensino-aprendizagem e compartilhando responsabilidades com instituições de ensino, atividade anteriormente exclusiva da academia.

Em face de novos entrantes no mercado e do aumento da oferta de vagas, as instituições de ensino superior foram forçadas a conviver com o acirramento da concorrência. Com isso aumentaram a necessidade de desenvolver meios para identificar os atores e suas forças a fim de implementar estratégias que permitissem melhorar o posicionamento competitivo.

Consoante às tendências do mercado profissional, a educação brasileira passa por mudanças decorrentes da aplicação de dispositivos legais, com ênfase para a delegação parcial das atribuições governamentais à iniciativa privada (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988; LDB, 1996). Nessa perspectiva, a educação em nível superior passa a se ancorar em investimentos de iniciativa privada, responsável por oitenta por cento das vagas oferecidas.

A partir daí, de acordo com Santos (1999), as instituições educacionais envolvidas num contínuo processo de inovação, fundamentam suas políticas em princípios: a) cidadania como patrimônio universal; b) autonomia universitária; c) ética na atividade humana; d) responsabilidade institucional e social; e) nova visão de futuro; f) relação com a sociedade e o mundo do trabalho; g) empreendedorismo; h) excelência no ensino.

Nas raízes da expansão do ensino superior, observa-se a predominância dos critérios de busca de atendimento de necessidades voltadas para o mercado com predominância dos interesses econômicos. Isto pode trazer risco de mercantilização do ensino superior, em detrimento das ações que privilegiem os aspectos sociais e o atendimento de minorias (COLOSSI, CONSENTINO e QUEIROZ, 2001).

A nova legislação aponta para a conciliação entre os aspectos econômico e social, incitando as instituições de ensino superior para: a) incorporação de metodologias inovadoras e ativas; b) articulação da subjetividade com a objetividade; c) criação de ambiente favorável ao exercício das atividades acadêmicas; d) indissociação do ensino-pesquisa-extensão; e) integração curricular; f) interdisciplinaridade; g) aceleração da educação (VEIGA, 2000).

Os princípios e valores norteadores do novo modelo educacional convergem para a profissionalização de operações. Por sua vez, provocam o desenvolvimento de modelos de gestão capazes de reconhecer vantagens competitivas e de desafiar a competitividade institucional, por considerar que o ambiente apresenta-se de forma recessiva em função da diminuição do poder de compra de seus clientes.

5 Descrição e análise dos dados coletados

A instituição, na qual se realizou a pesquisa, desenvolve atividade de ensino superior na Grande Florianópolis no Estado de Santa Catarina. Encontra-se em estágio inicial de implantação, justificando a identificação dos fatores críticos de sucesso para a elaboração de seu planejamento estratégico. É mantida por uma sociedade educacional privada e sem fins lucrativos, oferece doze cursos de ensino superior. Atualmente, possui aproximadamente quinhentos alunos. A instituição caracteriza-se por uma estrutura funcional, departamentalizada nos níveis estratégico, administrativo e pedagógico.

A identificação dos fatores críticos de sucesso implica no apontamento das necessidades de informação da organização. O Quadro 1 evidencia os fatores críticos de sucesso da instituição pesquisada. Embora a literatura classifique os fatores críticos de sucesso em ambientais, empresariais, organizacionais e setoriais, adotou-se neste trabalho uma classificação com segmentação específica para a instituição, dado o objetivo da pesquisa restringir os fatores críticos de sucesso à dimensão organizacional. Os fatores de sucesso organizacionais foram categorizados nos níveis estratégico, administrativo e pedagógico.

NÍVEL ESTRATÉGICO
Localização geográfica
Tradição da instituição
Imagem da organização
Garantia de reconhecimento do curso
Valor de mensalidade menor que a concorrência
Parceria com outra instituição de ensino superior de reconhecimento nacional
NÍVEL ADMINISTRATIVO
Infra-estrutura
Campanha publicitária periódica
Serviços de secretaria e de pessoal
NÍVEL PEDAGÓGICO
Qualificação do corpo docente
Atualização do corpo docente
Interação da coordenação com o corpo discente
Integração dos alunos com a instituição
Metodologia aplicada à realidade do mercado de trabalho

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 1 - Fatores críticos de sucesso na percepção da instituição de ensino

A identificação dos fatores críticos de sucesso na percepção dos clientes, conforme demonstrado no Quadro 2, busca ampliar o escopo dos fatores críticos de sucesso da instituição para alinhar o planejamento estratégico às necessidades dos clientes. Vale explicar que a pesquisa envolveu cinco alternativas de questionamento quanto à percepção dos fatores, considerados relevantes pelos clientes. A alternativa concordo totalmente considera que o cliente não apresenta nenhuma restrição quanto ao enquadramento da questão como fator crítico de sucesso. Na alternativa concordo, apesar de ser um fator de sucesso, apresenta alguma restrição. O cliente, na opção indiferente, declina uma posição de indiferença pela variável. O item não concordo denota que o cliente apresenta alguma restrição quanto a inserção do item como fator crítico de sucesso. E ainda, a alternativa discordo totalmente implica em haver restrições suficientes para não considerar o item como fator crítico de sucesso.

FATORES PESQUISADOS	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Recursos físicos (laboratórios de informática, empresa júnior, acervo bibliográfico)	3%	38%	28%	16%	14%
Serviços adicionais (cursos de idiomas, convênios para estágio, atividade desportiva, programa de iniciação científica)	3%	19%	25%	26%	27%
Qualificação do corpo docente	16%	24%	17%	32%	11%
Serviços administrativos e suporte técnico	4%	36%	38%	13%	11%

Qualidade do curso (imagem, processo seletivo, número de alunos por sala)	12%	48%	22%	12%	7%
Tradição da instituição	3%	20%	38%	25%	14%
Promoção de eventos (congressos, seminários, encontros e simpósios)	3%	17%	28%	23%	29%
Valor da mensalidade	29%	36%	11%	17%	8%
Localização geográfica	48%	22%	15%	9%	6%
Horário das aulas	44%	37%	10%	6%	3%
Carga horária total do curso	9%	38%	33%	11%	10%
Exigências acadêmicas para conclusão do curso	9%	48%	29%	11%	4%

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 2 - Índices dos fatores críticos de sucesso na percepção dos clientes

Com o objetivo de comparar a percepção dos fatores críticos de sucesso entre níveis institucional e do cliente, apresenta-se no Quadro 3 os fatores críticos de sucesso estratégico, administrativo e pedagógico, relacionado-os com a percepção do cliente.

PERCEPÇÃO DA INSTITUIÇÃO	PERCEPÇÃO DO CLIENTE
Nível estratégico	
Localização geográfica	70%
Tradição da instituição	23%
Imagem da organização	60%
Garantia de reconhecimento do curso	Não apontado
Valor de mensalidade menor que a concorrência	65%
Parceria com outra instituição de ensino superior de reconhecimento nacional	Não apontado
Nível administrativo	
Infra-estrutura	41%
Campanha publicitária periódica	Não apontado
Serviços de secretaria e de pessoal	40%
Nível pedagógico	
Qualificação do corpo docente	40%
Atualização do corpo docente	Não apontado
Interação da coordenação com o corpo docente	Não apontado
Integração dos alunos com a instituição	Não apontado
Metodologia aplicada à realidade do mercado de trabalho	57%

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 3 - Comparação entre os fatores críticos de sucesso institucionais e do cliente

A descrição dos dados mostra que a localização geográfica, a imagem da organização, o valor da mensalidade e a metodologia de ensino aplicada à realidade de mercado constituem-se em fatores críticos de sucesso, tanto pela instituição quanto pela maioria dos clientes. A tradição, infra-estrutura, serviços de secretaria e de pessoal e a qualificação do corpo docente, embora, considerados fatores críticos de sucesso pela instituição, não foram contemplados pela maioria dos alunos.

Vale ressaltar que os fatores apontados pela instituição como determinantes de sucesso, tais como: garantia do reconhecimento do curso; parceria com outra instituição de

ensino superior de reconhecimento nacional; campanha publicitária periódica; atualização do corpo docente; interação da coordenação com o corpo discente; integração dos alunos com a instituição não foram questionados aos alunos, uma vez que o questionário foi aplicado antes de realizar a entrevista com os gestores dos três níveis, denotando uma limitação da pesquisa. Assim, a expressão não apontada, referenciada no Quadro 3, não descaracteriza os itens como fatores críticos de sucesso, posto que estes itens não constavam no questionário aplicado aos alunos.

Quanto à percepção dos alunos, no que se refere aos serviços adicionais (cursos de idiomas, convênios para estágios, atividades desportivas, programa de iniciação científica), 24% concordam que este recurso é fator crítico de sucesso. E ainda, 81% e 47%, respectivamente, consideraram que o horário das aulas e a carga horária total do curso representam diferenciais de sucesso para a instituição. Nota-se que estes itens, contemplados pelos alunos, não foram considerados fatores de sucesso pelos níveis estratégico, administrativo e pedagógico.

A identificação dos fatores críticos de sucesso na percepção da instituição e dos clientes permite alinhar as estratégias da instituição à consecução dos objetivos constitutivos. Assim como, analisar se as expectativas dos alunos quanto aos recursos, procedimentos pedagógicos e administrativos adotados estão sendo contemplados no processo de gestão da instituição de ensino superior.

Considerações finais

A sobrevivência e o desenvolvimento das empresas no atual contexto requer a capacidade de reagir às mudanças e, ao mesmo tempo, prever tendências do mercado de forma a antecipar-se em suas estratégias. Isto remete à necessidade de criação de novas técnicas e métodos que auxiliem no processo de gestão.

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como um método que auxilia na definição das necessidades dos gestores e especialistas e no estabelecimento de foco nas questões estratégicas da empresa. São variáveis cujo gerenciamento pode afetar de forma significativa a posição competitiva das empresas dentro de seu campo de atuação. Entende-se que os fatores críticos de sucesso corroboram na coleta, análise e mensuração de dados estratégicos em áreas que os gestores consideram críticas para o sucesso do empreendimento.

Com relação ao objetivo de identificar os fatores críticos de sucesso em uma Instituição de Ensino Superior, observou-se que a maioria dos fatores identificados nos níveis estratégicos, administrativos e pedagógicos converge à percepção dos clientes. Os procedimentos da técnica triangulação possibilitaram apontar alguns dos fatores considerados como críticos nos níveis institucional (estratégico, administrativo e pedagógico) não foram assim considerados pelos estudantes. Outros, considerados críticos pelos estudantes não fazem parte do elenco daqueles mapeados pela instituição. Assim, acredita-se que a pesquisa mostra uma das possibilidades de alinhar estrategicamente as ações que agregam valor na ótica do cliente.

À medida que as organizações interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base nesta combinação de

conhecimento, experiências, valores e regras internas, buscando identificar as informações como uma ferramenta para alavancar sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem sua permanência no mercado. Com o monitoramento das ações estratégicas, administrativas e pedagógicas, as instituições de ensino superior podem agregar maior valor à estrutura interna da instituição e, conseqüentemente, aos clientes.

Referências

- ABREU, Aline França; GONÇALVES, Caio Márcio; PAGNOZZI, Leila. Tecnologia da informação e educação corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. **Revista PEC Programa de Educação Corporativa**. Curitiba, n 1, v.3, p.47-58, jan./ dez. 2003.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- AYRES, Fernando Arduini; et al. Base conceitual e prática para implementação de um sistema de inteligência competitiva em uma universidade particular. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, I, 1999. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro–RJ: FINEP, 1999. CD-ROM.
- BRASIL. Constituição. **Constituição da república federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Etty Guerra de. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. **Revista FAE Business School**. Curitiba-PR. v. 4. n.1, p.49-58, jan./ abr. 2001.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GRUNERT, Klaus G.; ELLEGAARD, Charlotte. The concept of key success factors: theory and method. **MAPP working paper**. n. 4, Out. 1992. Disponível em: <<http://www.labsad.ufsc.br/webensino/>>. Acesso em: 11 jun. 2003.
- HAMMER, Michael. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

- MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001, p.111-142.
- O'BRIEN, James A. **Sistema de informação:** e as decisões gerenciais na era da Internet. São Paulo: Saraiva, 2002.
- POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PRESCOTT, J.E; GRANT, J.H. A manager's guide for evaluating competitive analysis techniques. *Interfaces* 18, May/Jun. 1988.
- PRICE, Art. O que os livros de benchmarking não dizem. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.3, p.56, jul./ago.1997.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Coord.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003, p.76-97.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo Atlas, 1999.
- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v.57, n.2, p.81-93, Mar./Abr.1979.
- SANTOS, Márcia M. C. (Org.). **Projeto pedagógico:** subsídios para elaboração e avaliação. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
- SANTOS, Neri dos. **Inteligência competitiva**. Inteligência Competitiva. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. Fatores críticos de sucesso. In: KIRA, Tarapanoff (Coord.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001. p.189-207.
- TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001. p.303-326.
- TRIPODI, T; FELLIN, P.; MAYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VEIGA, Ilma P. A. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In: CASTANHO, Sérgio; CASTANHO, Maria Eugênia L.M. (Orgs.) **O que há de novo na educação superior:** do projeto pedagógico à prática transformadora. Campinas: Papirus, 2000, p.40-68.
- WANDERLEY, Ana Valéria Medeiros. Um instrumento de macropolítica de informação: concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos em engenharia. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, p.190-199, mai./ago.1999.